

Beck professionell

Assessment Center

Souverän agieren - gekonnt überzeugen

von
Silke Hell

3. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 67598 0

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Hell

Assessment Center

beck-shop.de

beck-shop.de

beck-shop.de Assessment Center

Souverän agieren –
gekonnt überzeugen

von

Silke Hell

3. Auflage

Zur Autorin:

Silke Hell

Silke Hell ist Diplom Psychologin und fördert als Referentin für Akademische Personalentwicklung die Karriere von Nachwuchswissenschaftlern der Universität Konstanz. Zuvor leitete sie das Career Center der Universität Hohenheim. Sie ist Expertin im Bereich Berufliche Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung und coacht Studierende, Promovierende sowie Fach- und Führungskräfte.

www.beck.de

ISBN 978-3-406-67598-0

© 2015 Verlag C.H. Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck: Druckhaus Nomos, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © aldomurillo – istock.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Die ersten beiden Auflagen sind erschienen in der Reihe
Beck-Wirtschaftsberater im dtv.

So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, hat die Autorin verschiedene Stilelemente verwendet, die Ihnen das schnellere Auffinden bestimmter Texte ermöglichen. So finden Sie die Tipps und Musterformulare sofort.



Hier finden Sie Tipps, Aufzählungen und Checklisten.



Hier finden Sie Beispiele, die das Beschriebene plastisch erläutern und verständlich machen.



Die Zielscheibe kennzeichnet Zusammenfassungen und ein Fazit zum Kapitelende.



Hier finden Sie Übungen und Muster zum selber Ausfüllen und Nachrechnen.



Exkurs: Hier finden Sie theoretische und wissenschaftliche Hintergründe.

beck-shop.de

Vorwort zur dritten Auflage

Heutzutage werden die meisten Hochschulabsolventen, insbesondere jene, die sich für ein Trainee-Programm oder eine höhere Fach- oder Führungsposition bewerben, mit einem Assessment Center konfrontiert. Denn immer mehr Unternehmen aus inzwischen fast allen Branchen setzen für ihre Personalauswahl dieses Verfahren ein. Dies gilt schon lange nicht mehr nur für die großen Konzerne, sondern auch für kleinere Betriebe. Seit 2006, dem Zeitpunkt des Erscheinens der ersten Auflage dieses Buches, hat sich dieser Trend deutlich fortgesetzt und ein Ende ist nicht abzusehen. Auch für die interne Auswahl höherer Führungskräfte sowie für die Entwicklung und Potentialeinschätzung vielversprechender Mitarbeiter wird das Assessment Center immer häufiger verwendet. Die dritte Auflage dieses Buchs wurde um die neuesten Entwicklungen im Assessment Center Verfahren erweitert und informiert Sie über die aktuellsten wissenschaftlichen Befunde zum Thema Assessment Center. Kurze Zusammenfassungen mit den wichtigsten Tipps am Ende der umfangreicheren Kapitel erleichtern Ihnen den Überblick über die Inhalte des Buchs.

Sie haben oder erwarten eine Einladung zu einem Assessment Center? Dann können Sie sich gratulieren, denn dies ist in Ihrem Bewerbungsprozess schon ein großer Erfolg. Sie haben es geschafft, Ihren potentiellen Arbeitgeber von Ihren beruflichen Qualitäten und Ihrer Eignung für die ausgeschriebene Stelle zu überzeugen. Die erste Hürde der schriftlichen Bewerbung ist also erfolgreich gemeistert. Jetzt kommt es darauf an, dass Sie sich auf die nächste Hürde – das Assessment Center – gut vorbereiten. Und zwar sowohl inhaltlich als auch mental. Mit der Einladung haben Sie die angestrebte Stelle

nämlich noch lange nicht „in der Tasche“ – jetzt müssen Sie sich in einem ernsthaften Konkurrenzkampf mit anderen Interessenten messen und sich gegen die besten Mitbewerber durchsetzen! Eine Situation, die für viele Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger ungewohnt und belastend ist.

Und nun stellt sich natürlich die Frage: Was kommt auf mich zu? Was wollen die Personen, die mich beurteilen, wissen und was ist die richtige Antwort darauf? Was muss ich sagen und tun, damit ich eingestellt werde? Gibt es überhaupt die richtige oder falsche Antwort? Gibt es die stets erfolgreiche Verhaltensweise?

Dieses Buch möchte Sie umfassend auf alle Anforderungen eines Assessment Centers vorbereiten. Es erklärt den typischen Ablauf anhand vieler Beispiele, informiert Sie aber auch über die psychologischen Hintergründe dieses Verfahrens. Sie erfahren, worauf es bei den einzelnen Aufgaben ankommt und wie Sie sich Ihrem Wunscharbeitgeber optimal präsentieren können. Zusätzlich erlaubt das Buch dem Leser einen Blick hinter die Kulissen und beleuchtet Wirkungsweise, Stärken und Schwächen dieses Instruments der Personalauswahl anhand neuester Forschungsergebnisse.

Die theoretischen und wissenschaftlichen Hintergründe des Verfahrens finden Sie in den als Exkurs gekennzeichneten Kästen. Wenn Sie sich vor allem für die praktischen Hinweise interessieren, können Sie die Exkurse aber auch überspringen.

Aus Gründen leichter Lesbarkeit habe ich in diesem Buch auf gender-gerechte Formulierungen (Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder TeilnehmerInnen) verzichtet und dafür mal die männliche und mal die weibliche Form benutzt. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Konstanz, im Oktober 2014

Silke Hell

Inhalt

1. Kapitel: Was ist ein Assessment Center?	13
1.1 Geschichte und Verbreitung des Assessment Centers ...	18
1.2 Neue Trends und Entwicklungen	19
1.3 Die typischen Assessment Center-Übungen	23
1.4 Ablauf eines Assessment Centers	27
1.4.1 Das Assessment Center aus Sicht der Teilnehmer .	27
1.4.2 Die Rolle und Aufgaben der Beobachter	30
1.4.3 Typische Beobachterfehler und deren Bedeutung für Sie als Teilnehmer	32
1.4.4 Das Assessment Center aus Sicht der Beobachter .	37
1.5 Schlüsselqualifikationen oder Schlüsselkompetenzen ...	40
1.6 Die Anforderungsdimensionen	44
2. Kapitel: Grundsätzliches zur Vorbereitung	51
2.1 Das Unternehmen	53
2.2 Die Selbstanalyse	54
2.3 Warum sind Sie die ideale Person für die in Frage kommende Position?	58
2.4 Vorbereitung auf das Assessment Center in englischer Sprache	60
2.5 Allgemeine Verhaltensgrundsätze	61
2.6 Ihre Rechte als Teilnehmer	64
2.6.1 Die Informationspflicht des Unternehmens	64
2.6.2 Die Übernahme der Kosten	65
2.6.3 Mitbestimmung des Betriebsrats	65
2.6.4 Zulässige und unzulässige Arbeitgeberfragen ...	66
2.7 Erfahrungsberichte von Teilnehmern	68

2.8	Grundvoraussetzung für alle Gruppen- und Zweierübungen – Gesprächsführung und Kommunikation	78
2.8.1	Grundlagen der Kommunikation	78
2.8.2	Störungen vermeiden	83
2.8.3	Die Beziehung: Engels- und Teufelskreise in der Interaktion	86
3.	Kapitel: Die Übungen – Grundprinzipien, Verhaltenstipps und Trainingsbeispiele	91
3.1	Die Präsentation	91
3.1.1	Der Aufbau einer Präsentation – Grundsätzliche Vorüberlegungen	92
3.1.2	Die Konzeption	93
3.1.3	Der Einstieg	94
3.1.4	Der Schluss	96
3.1.5	Der Hauptteil	97
3.1.6	Die sprachliche und nonverbale Gestaltung Ihres Vortrags	105
3.1.7	Ihre persönliche Wirkung	106
3.1.8	Der Umgang mit Fragen und Einwänden Ihrer Zuhörer	108
3.1.9	Tipps gegen Lampenfieber	110
3.1.10	Die Bewertung einer Präsentation	113
3.1.11	Ihre Selbstpräsentation	114
3.2	Die Gruppendiskussion	118
3.2.1	Die führerlose Gruppendiskussion ohne Rollenvorgaben	120
3.2.2	Die führerlose Gruppendiskussion mit Rollenvorgaben	123
3.2.3	Die geführte Gruppendiskussion	124
3.2.4	Die Bewertung einer Gruppendiskussion	130
3.3	Die Postkorbübung	132
3.3.1	Ihr Vorgehen	133
3.3.2	Die Bewertung eines Postkorbes	147
3.4	Das Rollenspiel	149
3.4.1	Allgemeine Regeln der Verhandlungsführung und Konfliktlösung im Rollenspiel	149
3.4.2	Das Mitarbeitergespräch	151
3.4.3	Die Verhandlung unter Gleichgestellten	156
3.4.4	Das Verkaufsgespräch	164
3.4.5	Die Bewertung eines Rollenspiels	167

3.5 Die Fallstudie	169
3.5.1 Die Fallstudie als Einzelaufgabe	169
3.5.2 Die Fallstudie in der Gruppe	170
3.6 Die Fact Finding-Übung	173
3.7 Die Konstruktionsübung	175
3.8 Das Einzelgespräch	177
3.8.1 Der typische Ablauf eines Einzelgespräches	178
3.8.2 Typische Fragen im Einzelgespräch	183
3.9 Psychologische Testverfahren	185
3.9.1 Intelligenztests	185
3.9.2 Konzentrations- und Leistungstests	191
3.9.3 Persönlichkeitstests	192
3.10 Die inoffiziellen „Übungen“	198
3.10.1 Das richtige Verhalten in den Pausen	200
3.10.2 Small Talk	201
3.11 Das Feedbackgespräch	203
3.12 Fazit	204
 Literaturverzeichnis	 207
 Stichwortverzeichnis	 211